

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

Importância dos valores organizacionais para a eficácia organizacional

Letícia Anise Soares Fonseca

Mindelo, Maio de 2014

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

Importância dos valores organizacionais para a eficácia organizacional

Auditoria aos valores organizacionais

Estudo Caso: ASA, SA.

Letícia Anise Soares Fonseca

ORIENTADOR: Jaime Nascimento Fortes

Mindelo, Maio de 2014

EPÍGRAFO

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo.
Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence o obstáculo, no mínimo fará coisas
admiráveis.”*

José de Alencar

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em especial, aos meus pais, Carlos Fonseca e Piedade Marcos pela dedicação, apoio, motivação, amor e cuidado, e que forneceram incentivo ao meu crescimento pessoal, além dos valores básicos norteadores de minha conduta.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar presente na minha vida proporcionando-me momentos de felicidade como este que vivencio agora.

Agradeço ao Professor e Orientador Jaime Fortes, pela dedicação, apoio e encorajamento contínuo no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la dignamente. Sempre me apoiaram para que conseguisse alcançar meus objetivos.

Agradeço ao ISCEE e a todos os Professores, funcionários, pelo conhecimento transmitido e pelo seu trabalho que muito contribuiu e auxiliou nesta trajetória.

À Camara Municipal do Sal pela concessão da bolsa de estudos.

Aos amigos e colegas, agradeço pela amizade e colaboração nesses anos de estudo e companheirismo.

A amiga Yara Tavares pela ajuda nas traduções necessárias para elaboração resumo.

A organização que aceitou participar neste estudo, pela disponibilidade, pelo interesse e pelo apoio demonstrado, em particular ao Diretor do Aeroporto José Lima Barber e Sra. Helena Rodrigues.

A todos os colaboradores da ASA - Direção do Aeroporto Internacional Cesária Évora pelo tempo dispensado e colaboração no preenchimento do questionário.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que essa conquista se tornasse possível.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

Os valores são princípios norteadores das aspirações, ações e avaliações, instituindo normas, sejam individualmente ou socialmente, para obtenção do que se necessita ou se deseja. As organizações também possuem seus valores, direcionando as ações para atingir as metas. Constituem o núcleo da cultura organizacional e definem o sucesso da organização.

Esta pesquisa teve como objetivo geral demonstrar como os valores organizacionais contribuem para o aumento da eficácia organizacional. Para tal, fez-se um estudo de caso na ASA, SA.

Avaliou-se a eficácia dos valores organizacionais na referida empresa, onde, para a recolha dos dados, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas aos funcionários, com o objetivo de se avaliar a maturidade dos valores organizacionais.

Para análise dos dados obtidos da aplicação dos questionários, utilizou-se técnicas quantitativas, recorrendo ao Excel e SPSS.

Fase aos resultados obtidos do estudo, verificou-se que a ASA, SA. é genuinamente movida pelos seus valores, contribuindo assim para o aumento da eficácia organizacional.

Por último foi referido às conclusões e subseqüentes recomendações.

Palavras-chave: Valores organizacionais, eficácia organizacional, cultura organizacional.

ABSTRACT

Values are guiding principles of aspirations, actions and evaluations, establishing rules, individually or socially, to get what is needed or wished. The organizations have their values too, directing actions to reach the goals. Constitute the nucleus of the organizational culture and define the organization's success.

This research had as general objective demonstrate how organizational values can contribute to increase the organizational effectiveness. For such, it was made a case study in the company ASA, SA.

It was evaluated the effectiveness of organizational values of that company. For data collection, a questionnaire with closed questions was administered to employees, to evaluate the maturity of organizational values.

The data obtained through the questionnaire responses were analyzed using quantitative techniques, Excel and SPSS.

Through the results it was found that, ASA, SA. is genuinely moved by their values, thus contributing to increase the organizational effectiveness.

Finally, the findings and subsequent recommendations.

Keywords: organizational values, organizational effectiveness, organizational culture.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFO.....	I
DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GERAL	VI
ÍNDICE DE QUADROS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
INTRODUÇÃO.....	1
Justificativa do tema	3
Objeto e objetivos do trabalho.....	3
Hipótese de investigação	4
Estrutura Prévia e Sumária do trabalho	4
CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1.1-Cultura Organizacional	6
1.1.1-Definições de Cultura Organizacional.....	8
1.2-Valores organizacionais	9
1.2.1- Definições de Valores organizacionais.....	11
1.2.2- Abordagens e Dimensões dos Valores Organizacionais	12
1.2.3- Valores pessoais e valores organizacionais	15
1.2.4- Importância de partilhar os valores organizacionais	17
1.2.5- O processo de escolha dos valores organizacionais	18
1.2.6- Eficácia dos Valores organizacionais	19

1.3-Eficácia organizacional	21
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	24
2.1- Método de investigação.....	24
2.2- Método da seleção da amostra	25
2.3- Recolha de dados de investigação	26
2.4- Análise de dados	27
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: ASA,SA	28
3.1 - Breve caraterização da Empresa em estudo	28
3.2- Análise dos dados.....	32
CAPÍTULO IV- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	40
4.1- CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
4.2- RECOMENDAÇÕES	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	X
ANEXOS	XIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Modelo da maturidade dos valores organizacionais proposto por Francis e Woodcock (2008)	20
Quadro 2: Diferenças entre eficiência e eficácia	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perspetivas da eficácia	23
Figura 2: Organigrama da ASA, SA.....	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Avaliação da maturidade dos valores organizacionais da ASA,SA.....	33
Gráfico 2: Avaliação do domínio "Espírito" tendo em conta as suas componentes.....	34
Gráfico 3: Avaliação do domínio "Inclusão" tendo em conta as suas componentes.....	35
Gráfico 4: Avaliação do domínio "Execução" tendo em conta as suas componentes....	36
Gráfico 5: Avaliação do domínio "Reforço" tendo em conta as suas componentes	38

LISTA DE ABREVIATURAS

ASA- Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea

E.P- Empresa Pública

EDV- Equipa de desenvolvimento de valores

ISCEE- Instituto das Ciências Económicas e Empresariais

SA- Sociedade anónima

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SV- São Vicente

INTRODUÇÃO

O contexto organizacional atual é caracterizado por constantes mudanças de natureza econômica, política e social, tornando o ambiente empresarial cada vez mais complexo, dinâmico, mutável, incerto e instável. Considerando-se as constantes mudanças do ambiente organizacional e a necessidade de adaptação interna e integração externa das organizações, as empresas procuram cada vez mais fatores de êxito que os colocam sempre a frente da concorrência.

Tradicionalmente, a competitividade é fundamental na busca de melhorias, e portanto, as empresas investem em tecnologias de informação, fazem adaptações a gestão de topo, fazem fusões, etc. para se conseguir estar a frente dos demais concorrentes. Apesar da popularidade dessas táticas, hoje, as empresas procuram ganhar vantagens competitivas através das mais diversas formas, do que só nas tradicionais.

Atualmente, as organizações não se caracterizam apenas como o local de trabalho destinado a produção e ao lucro, mas sim num espaços de interação e representações humanas socialmente construída pelos seus membros.

As novas tendências de gestão organizacional e de mercado, tais como a gestão de qualidade, as inovações tecnológicas, o advento da globalização e, principalmente, os estudos sobre o comportamento organizacional, o componente humano como fator de sucesso passou a ser a nova preocupação, e de extrema importância no contexto organizacional.

Segundo Enriquez *apud* Freire (2007), as atuais configurações das organizações passaram a focar, principalmente, as pessoas, ao invés de centrarem-se apenas nos processos organizacionais, tornando a empresa um espaço social predominado pelas relações interpessoais.

Ainda segundo o mesmo, nesse novo cenário procura-se aliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, culminando na efetiva identificação dos trabalhadores internos com os valores da organização. Essa nova relação torna-se a essência competitiva das empresas, o que pode levar a organização a atingir ou não os resultados esperados.

Os valores organizacionais têm grande importância nas organizações, visto que indicam as formas de agir no trabalho para se almejar os objetivos pré-definidos.

Segundo Tamayo (2005), a diferença entre as organizações que conseguem lidar e suportar com as rápidas e constantes mudanças no ambiente organizacional e as que enfraquecem perante estes cenários, reside na forma como estas organizações estabelecem e reconhecem os valores como fatores de êxito.

Os valores organizacionais podem ser vistos como os elementos definidores de uma organização, isto é, como um dos aspetos centrais de sua cultura, contribuindo, assim, para proporcionar a empresa uma determinada identidade.

Segundo Teboul (1999) *apud* Freire (2007), apesar do desejo e da competência dos colaboradores, os resultados somente poderão ser alcançados se os colaboradores se identificarem com a cultura e os valores organizacionais. Faz-se necessário, então, aliar o desejo e a competência individual a uma identificação positiva com a cultura e os valores organizacionais dominantes.

O presente estudo tem como finalidade demonstrar a importância dos valores para o aumento da eficácia organizacional. Para tal, foi utilizado o modelo de maturidade dos valores organizacionais proposto por Francis e Woodcock (2008)¹.

¹ Dr. Dave Francis é presidente da Richmond Consultants Ltd. E fez um amplo trabalho de consultoria sobre os valores organizacionais, elaboração de estratégia, desenvolvimento de equipas e agilidade organizacional. É um dos membros da Direção do centro de Investigação sobre a inovação em Gestão Escandinavo e examinador externo da Universidade do Ulster.

Dr. Mike Woocock é Presidente do Challenge Group, fundador do University Associates Internacional Ltd. e é um empreendedor nato. Foi membro do parlamento do Reino Unido, tendo prestado serviços nas importantes Comissões de Comércio e Indústria e Assuntos Internos. É membro do Núcleo Parlamentar de ligação com a Indústria e do Quadro Parlamentar para as Forças Armadas.

Justificativa do tema

Os valores vêm se destacando como um dos tópicos cada vez mais investigado pelos estudiosos das organizações, em razão de sua capacidade em prenunciar uma ampla gama de fenômenos de natureza micro e macro- organizacional. Nesse sentido, exercem impacto significativo em diversas atitudes e comportamentos manifestos no contexto do trabalho, bem como nas práticas, políticas e estruturas organizacionais, direcionando, assim, as escolhas estratégicas e o funcionamento eficaz das organizações.

Para alguns autores, conhecer a real percepção que os membros possuem sobre os valores organizacionais é vital para que a organização possa elaborar estratégias para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de trabalho que possa propiciar o desenvolvimento das pessoas e dos processos nas organizações.

De acordo, com Francis e Woodcock (2008), os valores são significativos, uma vez que nos dizem o que é e não é importante, fundamentam o nosso comportamento e moldam as nossas ações de diversas formas.

Neste contexto, o estudo deste tema é pertinente, pois os valores organizacionais influenciam o comportamento dos indivíduos e direcionam suas ações para a vida da organização, atuando como elementos integradores compartilhados pelos seus membros.

Objeto e objetivos do trabalho

O presente trabalho, tem como objeto, o estudo dos valores organizacionais e sua importância para a eficácia organizacional.

Tem como objetivo principal, demonstrar a importância dos valores para o aumento da eficácia organizacional. Em termos específicos pretende-se:

- ✓ Identificar os valores da organização em estudo;
- ✓ Explorar o papel dos valores nas organizações;
- ✓ Verificar em que medida a organização é ou pode ser movida pelos valores.

Perante os objetivos pré-definidos, o presente estudo, pretende responder a seguinte questão:

- ✓ Serão os valores organizacionais importantes para a eficácia organizacional? Em que medida?

Hipótese de investigação

A importância da hipótese em qualquer investigação, resulta essencialmente do facto de ser um instrumento orientador do processo de investigação, pois facilita a seleção dos dados e a organização da sua análise. Permite pôr em confronto uma teoria e uma realidade empírica.

Neste trabalho, a nossa hipótese consistiu no seguinte: “Se a organização é movida pelos seus valores, logo os valores contribuem para o aumento da eficácia organizacional”.

Estrutura Prévia e Sumária do trabalho

O Presente trabalho está estruturado em quatro capítulos, para melhor entendimento do tema em estudo. Está estruturado da seguinte forma:

A parte introdutória, que corresponde a uma breve apresentação do tema, objeto, objetivos do trabalho.

CAPITULO I – Corresponde ao enquadramento teórico. Neste capítulo faz-se uma revisão da bibliografia evidenciando aspetos importantes sobre o tema em estudo.

CAPITULO II – Aborda a metodologia de investigação utilizada, ou seja, como foi realizado todo o trabalho, desde a conceção até a conclusão.

CAPITULO III – É destinado ao estudo de caso, começando com uma breve caracterização da empresa em estudo, seguido da análise dos dados auferidos com o questionário aplicado a empresa.

CAPITULO IV – Apresenta-se as considerações finais e respetivas recomendações.

E por fim as referências bibliográficas e os anexos com informações complementares.

CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1- Cultura Organizacional

A análise bibliográfica existente sobre Cultura Organizacional revela que o tema ganhou destaque a partir do início da década de 70 acentuando-se nas décadas seguintes, devido às necessidades sentidas pelas organizações para se adaptarem às mudanças do meio envolvente, trazidas pela inovação tecnológica, abertura dos mercados, aumento da competitividade e maior conscientização do consumidor.

De acordo com Ferreira, Neves, e Caetano (2011) a cultura começou por ser definida como uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefatos, um todo complexo no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, os hábitos, etc., adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade.

Atualmente, com a substituição da perspectiva funcionalista pela perspectiva estruturalista levou a uma maior ênfase na componente simbólica e cognitiva da cultura.

Assim, a cultura passa a ser vista como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas e como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade (Ferreira *et al.* 2011).

As organizações estão inseridas dentro de uma sociedade e se interagem, recebendo influências e influenciando-a. Os indivíduos que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores dos indivíduos, por sua vez, conduzem à formação da cultura da organização.

A sociedade possui uma cultura específica dotada de crenças e valores que influenciam nos padrões de comportamento dos indivíduos que a compõem. Assim, também cada organização independente do tamanho, complexidade ou realidade adquire no decorrer do tempo sua cultura própria que se manifesta por meio do modo como as pessoas pensam, sentem e agem no momento de interagir com as demais pessoas do grupo e sobretudo a maneira como se comportam e trabalham.

O conhecimento da cultura organizacional é fundamental para a administração e implantação de estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização. Entender quais são as características culturais importantes para alavancar o desempenho organizacional é extremamente relevante, principalmente com a necessidade de ser eficiente dentro de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos.

De acordo com Pires (2004), no contexto de cultura organizacional, os valores constituem uma das expressões da cultura representada nos símbolos e nas práticas diárias da organização.

Segundo Hall (1982) *apud* Pires (2004), a cultura é uma das condições do ambiente externo de vital importância e de difícil mensuração.

Para Mintzberg *et al* (2000) *apud* Pires (2004, pag.30):

“A cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.”

A cultura organizacional, nas palavras de Thévenet *apud* Camara, Guerra, e Rodrigues (1998) mostra-nos um estado de espírito dos homens na organização – atua-se sobre problemas da organização com os utensílios e maneiras de pensar adaptados à época.

Camara *et al.* (1998) explicam que reconhecer a empresa como uma realidade social coexistente com a económica é o primeiro passo para uma nova política de relações humanas, a organização e métodos de produção, repartição de responsabilidade e de expressão do pessoal.

Sendo assim, não é possível compreender a eficácia de uma organização através de uma mera análise superficial desprovida de uma relação intrínseca com a cultura.

Ainda, segundo os mesmos autores a cultura torna-se um meio para orientar as escolhas individuais e coletivas do homem no trabalho, ou, seja, é um sistema de auto controlo e de reconhecimento mútuo. Tudo isto assenta numa interiorização das normas e valores da organização por parte dos membros da organização.

A cultura de uma organização é definida essencialmente a partir da descrição, análise e interpretação das componentes que a constituem.

Segundo Camara *et al.* (1998), os valores, rituais, símbolos, mitos organizacionais, hábitos de comportamento, rotinas de trabalho, crenças partilhadas, opções estéticas dominantes, comportamentos incentivados ou desincentivados são exemplos de componentes da cultura organizacional.

1.1.1- Definições de Cultura Organizacional

Segundo Schein *apud* Cunha, Rego, Cunha, e Cardoso (2007, pag.636) a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes.

De acordo com Schein *apud* Bilhim (2006, pag.186):

“Cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Nassar (2000) *apud* Freire (2007) afirma que “a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do quotidiano, metas e objetivos.”

As empresas que atingem níveis de excelência são marcadas por fortes culturas, tão fortes que, ou se penetra nelas ou se rejeitam. Assim, tomando a cultura como variável, a ideia básica é captar as normas, os valores e crenças, que estão subjacentes à vida organizacional, e que resultam dum processo mais ou menos longo de socialização e ajustamento (Bilhim 2006).

Padoveze e Benedicto (2005) *apud* (Ferreira, Moura, Cunha, & Moura, 2012) consideram que a cultura organizacional influencia e orienta a tomada de decisão em todos os níveis da organização e, por isso, deve ser considerada o aspecto mais importante da empresa: “refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação”.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, e Cardoso (2007) a cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos.

1.2- Valores organizacionais

Os estudos iniciais sobre valores enfatizaram o indivíduo. Os resultados que foram obtidos em diversas pesquisas, porém, trouxeram contribuições relevantes para o entendimento do tema, originando, com isso, a possibilidade de se alargar o conhecimento para outras áreas, como a das organizações.

Segundo OLIVEIRA e TAMAYO (2004), os valores organizacionais influenciam o comportamento dos indivíduos e direcionam suas ações para a vida da organização, atuando como elementos integradores compartilhados por seus membros.

Pires (2004) salienta que toda organização conta com um conjunto claro e expresso de valores compartilhados sobre os quais se erguem as práticas de gestão. Esse conjunto de valores que cada uma das organizações possui compõe uma cultura que as diferencia umas das outras.

De acordo com Bedani (2012) os valores compartilhados desempenham importantes funções no contexto organizacional. Assim, os valores seriam responsáveis por:

- ✓ Expressar como a missão, os objetivos e as estratégias adotados são percebidos pelos funcionários
- ✓ Criar entre os funcionários modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, comportamentos esperados e tarefas a serem executadas, evitando percepções divergentes sobre a empresa; e,
- ✓ Contribuir na formação da identidade social da organização, determinando o que ela é e a forma como ela se percebe.

Analisando a cultura das organizações bem-sucedidas, alguns autores, como por exemplo, Hofstede (1990) *apud* Freire (2007) verificaram que as organizações têm uma particularidade em comum, que são os seus três pilares de sustentação:

- ✓ Missão: define qual o negócio da organização, seus objetivos e estratégia a ser adotada para alcançá-los;
- ✓ Visão: que descreve a posição a que a organização visa no futuro;
- ✓ Valores: que, quando identificados, definem, claramente, os padrões de comportamentos dos seus quadros.

Conforme estudado, observou-se que os valores são, segundo Tamayo (1999) *apud* Freire (2007) constitutivos da própria cultura e que o seu conhecimento por parte da alta administração de uma organização pode trazer importantes aportes para a definição das estratégias e políticas organizacionais.

1.2.1- Definições de Valores organizacionais

Segundo Ferreira *et al.* (2011), os valores traduzem convicções fundamentais a propósito da conduta ou ação, individual ou socialmente consideradas como desejáveis, certas ou boas. A liberdade, a honestidade, o respeito mútuo, a igualdade, a obediência, a participação, o prazer, a felicidade são alguns exemplos de valores

Para Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (S.D):

“ Valores são princípios éticos e morais que orientam a atuação da empresa. Esta dimensão está muito ligada aos comportamentos moralmente aceitáveis ou as condutas condenadas no âmbito da atividade da organização. Estes valores podem ser difundidos pela administração através de políticas ativas, ou podem emergir de forma espontânea entre os trabalhadores da empresa como resultado das influências sociais subjacentes ao meio social em que operam e em que estão integrados.”

Por sua vez, Freitas (1991) *apud* Mazzuco e Rocha (S.D) concebem os valores organizacionais como definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso.

De acordo, com Schwartz (1992) *apud* Florencio, Sousa, e Bezerra (S.D) entende-se por valores organizacionais, os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização.

Segundo, Deal e Kennedy (1982) *apud* Freire (2007), os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no dia-a-dia.

Valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo & Gondim 1996) e podem explicar os fenômenos organizacionais (Connor & Becker, 1975 *apud* Miguel & Teixeira 2009).

1.2.2- Abordagens e Dimensões dos Valores Organizacionais

A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. A organização e os seus membros, para poderem dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades e criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Através deste mecanismo, tanto a organização como os seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas (Tamayo, Mendes, & Paz 2000).

Da mesma forma que o indivíduo e que as sociedades em geral, as organizações encontram exigências universais que têm que ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência. Segundo, Tamayo *et al* (2000) os valores têm por objetivo resolver três problemas:

- ✓ Conciliação de interesses individuais e do grupo, relação que é e será sempre conflituosa já que é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e do grupo que a constitui;
- ✓ A necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização, contemplando assim a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho;
- ✓ A relação da organização com o meio ambiente natural e social, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização que retira do meio a matéria- prima e realiza as trocas comerciais.

De acordo com os mesmos autores, a organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida no dia-a-dia ao tentar dar resposta a estas exigências básicas.

Segundo Rokeach (1973) *apud* Tamayo, Mendes, e Paz (2000), os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos, não somente de necessidades individuais, mas também de exigências sociais e culturais.

A partir das três necessidades acima mencionadas e com base na abordagem cultural dos valores (Schwartz e Ros, 1995) *apud* Tamayo *et al* (2000), postulam-se três dimensões bipolares para representar as alternativas de resposta das organizações: autonomia (individualismo) versus conservadorismo (coletivismo), hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia.

✓ Autonomia versus Conservadorismo

Um dos problemas fundamentais que têm que solucionar as organizações é o da relação entre o indivíduo e o grupo formado pela própria organização. As soluções apresentadas pelas organizações podem-se situar num contínuo definido pela autonomia e o conservadorismo. Os valores característicos aos interesses do grupo referem-se à necessidade de conservação dos usos, costumes, estruturas de poder, etc.

Esses valores enfatizam a manutenção do “*status quo*”² na organização, da interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa. Essas organizações atribuem elevada importância à criatividade individual e valorizam a responsabilidade individual.

Nas organizações que dão preferência aos valores relativos ao conservadorismo, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e a conservação do “*status quo*”, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado. Nas organizações nas quais predominam os valores de autonomia, a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir.

✓ Hierarquia versus Igualitarismo

O segundo problema que enfrenta toda organização é o da estrutura. As organizações são necessariamente sistemas estruturados. Desta forma, o problema da estrutura é fundamental e sem a sua solução a organização não pode funcionar e nem sequer existir. As soluções dadas a este problema pelas diversas organizações situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo. A organização que prioriza a hierarquia enfatiza a legitimidade da ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de

² “*Status quo*” é um termo em latim, utilizado para descrever o estado atual das coisas.

Fonte: <http://www.significados.com.br/status-quo/>

papéis e recursos. Caso a organização priorize o igualitarismo está enfatizando a transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.

✓ Harmonia versus Domínio

Toda empresa existe num contexto geográfico e social e insere-se no mundo do mercado com características precisas e com concorrentes bem definidos. Em certos casos, ela pode precisar de matéria-prima para a elaboração dos seus produtos e de implantar sistemas para a eliminação de resíduos. Por outra parte, ela coexiste com outras empresas que, frequentemente, visam a mesma clientela. Deste modo, a organização que privilegia a harmonia enfatiza o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo.

Privilegiado o domínio, a ênfase é buscar prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

Tamayo e Gondim (1996) enfatizam, no contexto dos Valores Organizacionais três aspetos: cognitivo, motivacional e hierárquico dos valores.

- ✓ O aspeto cognitivo dos valores é essencial, segundo os autores, uma vez que eles são crenças relativas ao que é e não é desejável na empresa. São formas de conhecer a realidade organizacional e expressam respostas prontas, soluções ou modelos que deram certo na empresa.
- ✓ O aspeto motivacional representa os valores que podem motivar o indivíduo a agir, dando à sua ação a direção e a intensidade emocional.
- ✓ Hierarquia dos valores, nesta dimensão os valores organizacionais buscam preferências, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem, orientando a vida da empresa e guiando o comportamento dos seus colaboradores.

1.2.3- Valores pessoais e valores organizacionais

No contexto organizacional, conhecer os valores individuais é importante na medida em que estes permitem compreender as atitudes e motivações das pessoas no ambiente organizacional face às políticas de gestão.

Não se deve confundir valor individual com o valor organizacional. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações do indivíduo, já os organizacionais tratam das perceções compartilhadas pelos colaboradores de uma organização (Freire 2007).

Existem diferenças importantes entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Estes últimos referem-se a princípios e metas de um grupo, de uma organização. Trata-se, portanto, de metas coletivas, de metas compartilhadas no grupo. Assim, as duas categorias de valores, pessoais e organizacionais, expressam metas: a primeira, metas da pessoa e, a segunda, da organização.

De acordo, com Tamayo (1999) *apud* Tamayo (2005), os valores organizacionais orientam a vida da organização, o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais.

O conhecimento dos valores de uma organização, portanto, permite predizer o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

Do ponto de vista teórico, os elementos origem, desenvolvimento e função dos valores organizacionais podem ser considerados como constituindo a base da similaridade entre a estrutura dos valores pessoais e dos valores organizacionais (Tamayo, 2005).

Os valores de uma organização são todos introduzidos por pessoas. Todas essas pessoas, quando ingressam na organização, já possuem um sistema de valores pessoais que expressa as suas metas e define o que é bom para si, para os grupos e para a sociedade. Assim, a origem dos valores organizacionais encontra-se nas pessoas.

Os valores organizacionais evoluem e desenvolvem-se em estreita interação com exigências internas e externas da organização. As exigências internas de uma organização são múltiplas e variadas, mas, em grande parte, decorrentes de necessidades e motivações dos seus membros. Dificilmente uma empresa pode ignorar as motivações e os interesses dos seus membros.

Segundo Dessler (2002) *apud* Tamayo (2005) grande parte da gestão e das políticas de gestão organizacional refere-se a desenvolvimento, recompensas e avaliação dos trabalhadores e, particularmente, à gestão de questões tais como saúde, bem-estar, segurança e relações de trabalho. Nenhum desses problemas pode ser adequadamente equacionado sem levar em conta os interesses, as motivações e os valores dos trabalhadores.

Por outro lado, as necessidades e motivações de pessoas fazem parte também das exigências externas da organização, a saber, as exigências referentes à satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços. Todo o processo de fidelização de clientes tem a ver com as motivações individuais. Assim, as motivações que sustentam os valores, tanto das organizações quanto das pessoas podem ser as mesmas.

Todo grupo social, toda organização produz valores. Estes valores surgem da experiência dos seus membros e da experiência coletiva, e evoluem sempre em interação com a experiência e as perspectivas organizacionais.

A função dos valores é múltipla. Os valores servem para criar e manter a identidade da organização, guiar a vida organizacional, motivar os membros de organização e, particularmente, definir um contexto favorável para o trabalho produtivo e para a vida na organização, tanto individual quanto coletiva. Em síntese, a função dos valores organizacionais é criar condições favoráveis para a emergência e o desenvolvimento do bem-estar da organização e do trabalhador.

Assim, as organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional.

É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência. O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas

necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade. Os valores determinam as opções das pessoas, bem como as respostas emocionais a tais opções.

A organização sabe perfeitamente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem atender às metas fundamentais das pessoas que a compõem. Assim, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e motivações pessoais.

1.2.4- Importância de partilhar os valores organizacionais

Toda gente tem valores, não se pode ser humano sem eles. Aprendemos os nossos valores desde cedo na vida, mas podemos mudá-los, à medida que a experiência reconfigura o que sentimos como importante. Os valores podem ser partilhados, mas não podem torna-se inteiramente uniformes. Os valores partilhados é que definem uma unidade cultural.

Nem todos os grupos partilham os valores da mesma forma. As pessoas pertencem a grupos diferentes. Para se pertencer a um grupo têm de se adotar certos valores.

Todas as organizações têm valores partilhados, tenham ou não consciência disso. Não é possível existir uma organização sem que seus membros se enquadrem em certa medida no coletivo.

Há valores mais profundos que outros; os valores mais profundos, é que são o suporte dos outros, podem ser adequadamente designados de valores fundamentais.

De acordo com Francis e Woodcock (2008), os gestores precisam que a organização seja movida por valores, pois é tarefa da gestão dirigir a energia humana para objetivos específicos. Se as pessoas não partilharem os mesmos valores, não agem de maneira alinhada com as prioridades de uma visão integradora. Logo, não se pode deixar que os

valores da organização se construam sem orientação, precisam de ser dinamizados, para captarem o melhor da organização e a ajudarem a progredir.

Todos os colaboradores têm de se tornar agentes ativos na promoção dos valores partilhados, tanto dentro como fora da organização. Ao incorporarem os valores fundamentais da organização na sua maneira de sentir e de pensar, os colaboradores reforçam os valores da sua organização, de cada vez que contactam um cliente.

Francis e Woodcock (2008) afirmam que a cultura ou a mitologia de uma organização é o principal transmissor dos valores.

Ainda os autores realçam que partilhar valores nos dias de hoje é muito importante, devido a duas razões fundamentais:

- ✓ A medida que as organizações se tornam ágeis, dinâmicas, flexíveis, dependem mais de as pessoas tomarem iniciativas com base na compreensão profunda das intenções da organização do que numa lista de objetivos;
- ✓ Vivemos numa época em que há mais gente que antigamente a definir os seus próprios valores.

1.2.5- O processo de escolha dos valores organizacionais

Os valores têm de ser conscientemente adotados, pois o processo de escolha conduz a um forte empenhamento.

De acordo, com Francis e Woodcock (2008), um quadro de valores é uma afirmação sobre “o que somos de melhor hoje” e incorpora a intenção estratégica da organização para nos ajudar a “ser aquilo que precisa de vir a ser”.

Segundo, os mesmos autores, um quadro de valores é simultaneamente um escrutínio³ do que é bom e um mapa em direção ao futuro.

³ Escrutínio, s. m. votação que pode ser feita através da utilização de uma urna.
<http://www.dicio.com.br/escrutinio/>

De acordo com Francis e Woodcock (2008) as teorias, os líderes e os parceiros são as fontes de valores. Os valores dão força as teorias para serem postas em práticas. Um líder eficaz escolhe um quadro de valores coerente e atua de acordo com ele. Os valores refletem as aspirações de todos os parceiros, inclusive clientes e a comunidade em geral.

Os valores não se implementam, a organização aprende, sim, a viver de acordo com eles. Francis e Woodcock (2008) afirmam é que necessário um processo de exploração, aprendizagem, discussão e teste para que um quadro de valores tenha um efeito profundo na organização.

Os autores destacam cinco passos para a construção de um quadro de valores:

1. Construir uma equipa de desenvolvimento de valores;
2. Apreender como é a organização;
3. Explorar quadros de valores possíveis para ampliar o raciocínio;
4. Desenvolver e testar o quadro de valores;
5. Ensinar a organização a viver com base em valores.

Assim, desenvolver valores é um processo que envolve a formação de uma EDV, avaliação da maturidade dos valores organizacionais, ponderação dos valores alternativos e escolha do quadro de valores (Francis & Woodcock 2008).

1.2.6- Eficácia dos Valores organizacionais

A análise da eficácia aos valores organizacionais explora o papel das crenças partilhadas na facilitação da motivação, do alinhamento, da integração e da coesão nas organizações. Está análise é particularmente útil, quando uma equipa de gestão pretende estabelecer, comunicar ou mudar os valores partilhados.

Francis e Woodcock (2008) afirmam que os valores são eficazes quando a organização é conduzida pelos seus próprios valores.

Os autores destacam seis obstáculos que se colocam a eficácia dos valores organizacionais:

- ✓ Estabelecer valores organizacionais sem consulta;
- ✓ Adotar valores que não podem ser praticados em tempos de dificuldade;
- ✓ Adotar valores que os colaboradores não podem aplicar no dia-a-dia;
- ✓ Adotar um quadro de valores, sem alinhar por eles os controles de gestão;
- ✓ Pressupor que publicitar os valores é suficiente para serem assimilados;
- ✓ Realizar um elevado numero de ações no arranque, esquecendo depois as ações de reforço dos valores.

Para analisar, a eficácia dos valores organizacionais, será utilizado o modelo de maturidade de valores sugerido por Francis e Woodcock (2008), que pressupõe que os valores não se implementam – as organizações aprendem, sim, a viver de acordo com eles.

Segundo este modelo, a escolha de um quadro de valores é um processo composto por diversas etapas e que envolvem processos alargados de consulta, no sentido de favorecerem a exploração, aprendizagem e discussão. De igual maneira, o modelo que tem como conceito central a maturidade, parte do pressuposto que algumas organizações “vivem” melhor os seus valores que outras, encontra-se estruturado em quatro dimensões nucleares: espírito, inclusão, execução e reforço.

IVb Apoio do Controlo	IVc Renovação contínua	Ia Captação da essência	Ib Incarnação das aspirações
IVa Recompensas ao comportamento	Reforço	Espírito	Ic Geração de orgulho
IIIc Envolvimento dos parceiros	Execução	Inclusão	IIa Adopção pelos líderes
IIIb Inspirar	IIIa Moldar a decisão	IIc Inclusão dos Parceiros externos	IIf Adopção pelos Colaboradores

Quadro 1: Modelo da maturidade dos valores organizacionais proposto por Francis e Woodcock (2008)

Fonte: Adaptado Francis e Woodcock (2008)

✓ **Espírito**

Está dimensão regista a medida em que os valores da organização captam a sua essência, as suas aspirações e a geração de sentimento de orgulho.

✓ **Inclusão**

Avalia em que medida o quadro de valores escolhido motiva o comportamento de todas as partes da organização e dos seus parceiros externos.

✓ **Execução**

A execução estabelece a medida em que o quadro de valores se aplica a todas as áreas da organização.

✓ **Reforço**

Define a medida em que o quadro de valores é comunicado, difundido e integrado no comportamento.

1.3- Eficácia organizacional

As empresas, enquanto organizações com ou sem fins lucrativos, têm sempre objetivos traçados a curto e a longo prazo, portanto é fundamental avaliar em que medida a organização consegue ou não os atingir. Para compreender a eficácia de uma organização, deve-se combinar a análise dos seus indicadores económicos com a análise dos fenómenos culturais que os justificam.

Qualquer organização é fruto da construção humana e, por conseguinte, não existe se não existirem pessoas. Sendo a empresa uma forma de organização, a intervenção subjetiva está aí sempre presente, não podendo uma empresa ser gerida eficientemente sem se considerar este lado invisível da cultura.

Para Tagiuri e Litwin (1968) *apud* (Freire, 2007), uma gestão eficaz possui as seguintes características:

- ✓ É percebida pelos seus membros;
- ✓ Influência positivamente o comportamento dos seus membros;
- ✓ É construída e compartilhada pelos próprios membros da organização.

De acordo com Carvalho (2011), eficácia consiste em “fazer as coisas que devem ser feitas”. Deriva, fundamentalmente, das relações entre a organização e o meio envolvente, na escolha e controlo dos objetivos e na obtenção de resultados das atividades que constituem os fins.

Quando se fala do conceito de administração, refere-se à questão do alcance dos objetivos, à utilização de recursos, com eficiência e eficácia. De partida, os conceitos de eficiência e eficácia podem parecer sinónimos, constituindo-se em duas formas de se falar a mesma coisa.

Entretanto, a diferença entre estes dois conceitos merece uma especial atenção, e por mais que ambos estejam relacionados, os dois são completamente distintos.

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas corretas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimização dos recursos
Cumprir as tarefas e obrigações	Obter resultados e agregar valor
Reativo (do passado ao presente)	Proativo (do futuro ao presente)

Quadro 2: Diferenças entre eficiência e eficácia

Fonte: Adaptado Teoria Geral da Administração - Chiavenato (2002)

Constata-se que tudo o que é feito dentro de uma organização, a ação em si, está associado ao conceito de eficiência enquanto que aquilo que é alcançado, o resultado, está relacionado à eficácia.

Eficiência significa fazer bem e corretamente, empregar do melhor modo os recursos disponíveis, eficácia significa, simplesmente, atingir objetivos e resultados. De uma forma mais ampla pode-se entender a eficácia organizacional como a habilidade de uma

organização de explorar o seu meio ambiente, seja para obter recursos, ou para nele colocar o resultado de suas operações, (Chiavenato 2002).

De acordo com Chiavenato (2006), a eficácia organizacional é atingida somente quando uma organização consegue reunir em simultâneo as três condições essenciais abaixo indicadas:

- ✓ Alcance dos objetivos organizacionais;
- ✓ Manutenção do sistema aberto;
- ✓ Adaptação do ambiente externo.

Dado que organização é constituída por indivíduos e grupos, portanto a eficácia organizacional é constituída por eficácia individual e coletiva.

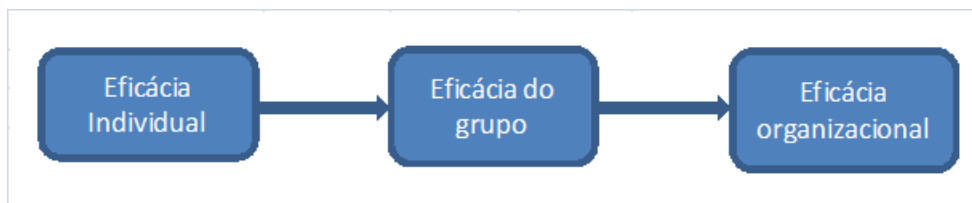


Figura 1: Perspetivas da eficácia

Fonte: Organizações - Comportamento, Estrutura e Processos - Gibson (S.D.)

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

A metodologia refere-se a forma como será realizado o estudo, desde a sua concepção até a conclusão. Tem a finalidade de orientar através de métodos e procedimentos a obtenção dos meios necessários à interpretação do contexto científico. A seguir serão descritos os procedimentos metodológicos necessários para o alcance dos objetivos propostos.

2.1- Método de investigação

A metodologia para o estudo proposto é de natureza exploratória e descritiva; exploratória porque realizou-se pesquisas bibliográficas, que permitem que se tome conhecimento de material relevante, tomando-se por base o que já foi publicado em relação ao tema. Este estudo tende servir de embasamento para pesquisas futuras e é descritivo porque não assume a pretensão de generalização.

O método de investigação científica utilizado é o de estudo de caso, por tratar-se da análise particular de uma empresa.

Segundo Baranano (2004), o estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.

Para Vilelas (2009), a abordagem quantitativa visa a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista a uma descrição e explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações. Ou seja, representa a informação que pode ser traduzida em números as opiniões, permitindo ser classificados e analisadas, através de cálculos estatísticos como a moda, a média, a mediana, a percentagem entre outros.

Para o mesmo, o método qualitativo explica a forma como são interpretados os dados, compreendidos, produzidos e constituídos. Este compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e descodificar os dados obtidos reduzindo as diferenças entre os dados, o contexto e a ação.

Para Vilelas (2009), é exploratório porque proporciona uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses. São usadas para conhecer as variáveis desconhecidas, necessárias a uma investigação mais específica e profunda.

Para o desenvolvimento deste trabalho, o referido estudo de caso é do tipo único, por referir-se somente a ASA, SA.

2.2- Método da seleção da amostra

Para a seleção da amostra, existem dois grandes grupos de métodos: o método aleatório (probabilístico) ou não aleatória (não probabilístico).

A amostragem aleatória caracteriza-se por qualquer elemento da população ter mesma probabilidade de ser selecionado para a amostra e facilita medir o nível de confiança associada aos resultados. A sua desvantagem é pelo facto de ser menos eficiente devido a dificuldade em recolher uma amostra aleatória. Na segunda, os indivíduos a serem selecionados para pertencerem a amostra tem probabilidades diferentes (Major & Vieira 2009).

Optamos pelo método da amostragem não aleatório: amostragem por conveniência; neste tipo de amostragem, a seleção da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa.

A amostra foi construída mediante a disponibilidade dos funcionários para o preenchimento do questionário. Dos 39 questionários aplicados ao universo obteve-se 26 respostas.

2.3- Recolha de dados de investigação

A recolha de dados foi instrumentalizada em duas etapas: uma pesquisa bibliográfica e documental e outra pesquisa empírica no local onde ocorreu o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, de teor teórico, buscou elementos referenciais a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de revistas e material disponibilizado na Internet sobre os valores organizacionais.

A pesquisa documental, também de teor teórico, buscou nos manuais e procedimentos internos da organização elementos que servissem de referências ao tema estudado nesta monografia.

Para o estudo de caso foi definida uma pesquisa quantitativa, utilizando o modelo de Maturidade dos Valores Organizacionais proposto por Francis & Woodcock (2008), modelo este que ajuda a avaliar quão efetivamente uma organização se move por valores.

Segundo Major & Viera (2009), o questionário pode ser constituído por questões abertas e questões fechadas. Para o presente trabalho, utilizou-se questões fechadas onde o entrevistado somente responde mediante a sua opinião, do que pensa da afirmação sobre a empresa que lhe é colocada.

Segundo, Kauark, Medeiros, e Manhães (2010), o questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. A confecção é feita pelo pesquisador; o preenchimento é realizado pelo informante.

Para o caso concreto, o questionário a ser aplicado será o modelo de Francis e Woodcock (2008), que segundo os mesmos o modelo da maturidade dos valores tem quatro domínios e três componentes cada.

A aplicação dos questionários ocorreu na ASA- Direção do Aeroporto Internacional Cesária Évora – São Vicente, em virtude da grande extensão regional na qual opera.

2.4- Análise de dados

Para a análise estatística dos dados coletados através do questionário, utilizou-se o software estatístico, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - Pacote estatístico para ciências sociais 17.0, que é uma ferramenta de análise estatísticos complexos, também utilizamos o Microsoft Excel 2007.

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: ASA,SA

3.1 - Breve caracterização da Empresa em estudo

A ASA, Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea foi criada a 17 de Fevereiro de 1984 como empresa pública (E.P). Em Junho de 2001, passou a designar-se por ASA- S.A., quando passou a Sociedade Anónima e a reger-se pelo código das empresas comerciais, mantendo-se, no entanto, a titularidade de todos os direitos e obrigações de que era detentora a ASA- E.P.

A Empresa Nacional de Aeroportos e Navegação Aérea, abreviadamente designada ASA, é uma empresa pública sob a forma de sociedade anónima, com um capital social de 5.500.000.000\$00, representado por 550.000 ações de valor nominal 10.000\$00 cada, detidas na sua globalidade pelo Estado de Cabo Verde.

A ASA, SA tem por **missão** a prestação dos serviços de apoio à aviação civil, garantindo a gestão e segurança do tráfego aéreo bem como a gestão dos aeroportos de Cabo Verde. A atividade da ASA está portanto centrada em dois ramos fulcrais que são os serviços de Navegação Aérea e a Gestão Aeroportuária.

A sua sede encontra-se na ilha do Sal, mas conta com sucursais nas ilhas de Santiago, São Vicente, Boa Vista, São Nicolau, Fogo e Maio.

Os serviços de Navegação Aérea são prestados a partir do Centro Oceânico de Controlo do Sal e a rede aeroportuária gerida engloba quatro aeroportos internacionais situados nas ilhas de Sal, Santiago, São Vicente e Boa Vista, mais três aeródromos ativos nas ilhas de São Nicolau, Fogo e Maio.

A **visão** da ASA é ser uma entidade de referência nacional e internacional na gestão de aeroportos e serviços de tráfego aéreo, reconhecida pelos seus princípios de sustentabilidade e pela sua orientação para a prestação de um serviço de elevada qualidade e segurança para os seus clientes.

A ASA expressa a sua cultura num conjunto de **valores** que caracterizam a sua atuação:

- ✓ Qualidade e Segurança – preocupação com o rigor e profissionalismo na execução dos procedimentos de trabalho e normas de segurança;
- ✓ Orientação para o Cliente – orientação da atividade em função das necessidades, expectativas e desafios do cliente interno e externo, alicerçada num relacionamento empático;
- ✓ Desenvolvimento dos Colaboradores – enfoque no desenvolvimento das competências dos colaboradores, identificando as necessidades de aperfeiçoamento técnico e comportamental e promovendo a sua melhoria;
- ✓ Ética e Responsabilidade Social – Postura de transparência, lealdade e confiança dentro da ASA e no relacionamento com o exterior, caracterizada por uma forte responsabilidade face aos colaboradores, à sociedade e às questões ambientais.
- ✓ Orientação para os Resultados – orientação da atividade no sentido de alcançar os objetivos a curto e a longo prazos a que a ASA se propõe, através de uma utilização eficiente dos recursos.

Para realizar a sua missão e tendo como foco a sua visão a empresa definiu seis pilares básicos bem como as diretrizes estratégicas que devem dirigir e nortear a sua atividade e desempenho:

- ✓ Segurança – manter os mais elevados níveis de segurança da aviação civil;
- ✓ Eficiência Económica e Viabilidade Financeira – garantir o equilíbrio financeiro da empresa, melhorar a rentabilidade dos aeroportos e da navegação aérea;
- ✓ Infraestruturas e Serviços – desenhar e executar um plano de investimentos em infraestruturas e serviços que permita adaptar a capacidade das infraestruturas à demanda do tráfego aéreo, aumentando a operatividade e qualidade dos serviços e potenciando a inovação tecnológica e otimização de processos;
- ✓ Qualidade, Ambiente e Segurança no Trabalho – implementar um sistema de gestão da qualidade que permita a otimização dos processos, a sustentabilidade ambiental e eficiência energética, incrementando os níveis de segurança no trabalho e prevenção de riscos laborais;
- ✓ Capital Humano – promover o desenvolvimento das pessoas, aumentando a sua motivação e compromisso com a empresa;

- ✓ Marketing e comunicação institucional – reforçar a imagem corporativa e melhorar a comunicação interna

Trinta anos depois da sua criação e dos progressos conseguidos a vários níveis, a ASA encontra-se numa fase importante do seu ciclo de vida que se caracteriza por uma firme e continuada aposta no desenvolvimento tecnológico, na modernização das infra - estruturas e na capacitação dos recursos humanos, por forma a dotar-se de instrumentos de gestão compatíveis com os desafios da atualidade, permitindo-lhe a competitividade, o dinamismo para acompanhar as mudanças no sistema dos transportes aéreos a nível mundial.

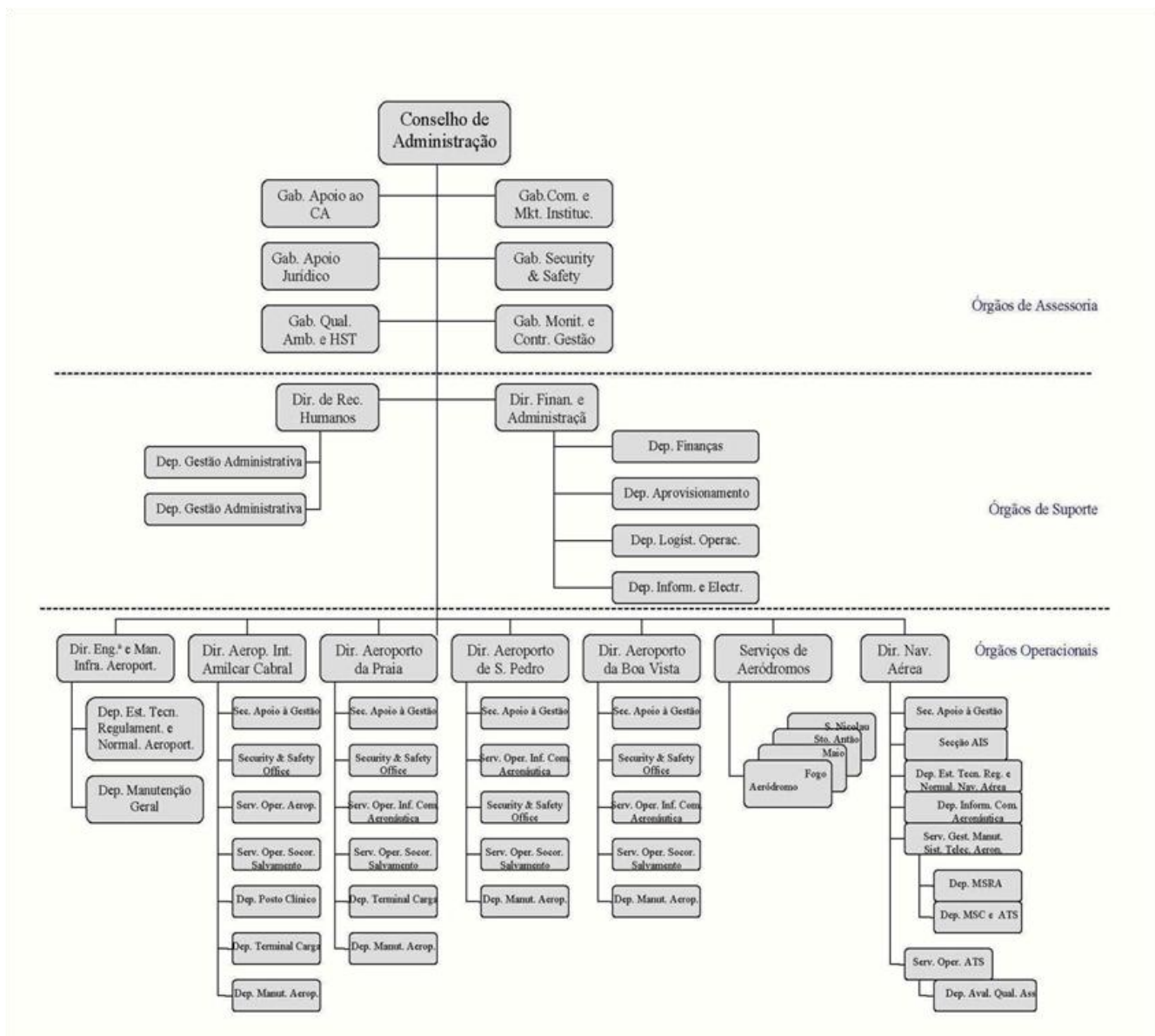


Figura 2: Organigrama da ASA, SA

Fonte: Manual organizacional da ASA, SA

3.2- Análise dos dados

Para a recolha de dados, aplicou-se um questionário aos funcionários (39) da empresa em estudo, ASA, S.A - Direção do Mindelo – SV. Após, a aplicação dos questionários, passou-se então a introdução e o tratamento estatístico de dados para a obtenção de outputs necessários para a análise dos resultados obtidos.

Ao longo da análise, far-se-á referência a quatro domínios, baseados como anteriormente referido no modelo da maturidade dos valores organizacionais apresentado por Francis e Woodcock (2008), “Espírito”, “Inclusão”, “Execução” e “Reforço”, que subdividem em três componentes cada.

Com a análise dos dados, pretende-se verificar a validade da hipótese pré-estabelecida, “Se a organização é movida pelos seus valores, logo os valores contribuem para o aumento da eficácia organizacional” e seguidamente apresentar os resultados do estudo e possivelmente apresentar recomendações de melhoria para a empresa em estudo.

Da análise da perceção dos trabalhadores a maturidade dos valores organizacionais, leva-nos a reconhecer que no geral a ASA, SA é movida pelos seus valores. Sendo que o “Espírito” (que avalia em que medida os valores da organização captam a sua essência e aspirações, gerando sentimento de orgulho nos membros da organização) e a “Inclusão” (que mede a extensão em que o quadro de valores escolhido guia o comportamento de todas as partes da organização e dos seus parceiros externos) foram reconhecidos como as que melhor contribuíram para que a organização fosse movida pelos seus valores com um score total de 52,5%.

Porém, os domínios, “Execução” (que avalia em que medida o quadro de valores da organização se aplica a todas as partes da organização) e o “Reforço” (que define a medida em que o quadro de valores é comunicado, expandido e integrado no comportamento das pessoas) foram as que menos contribuíram com um score total de 47,5%.

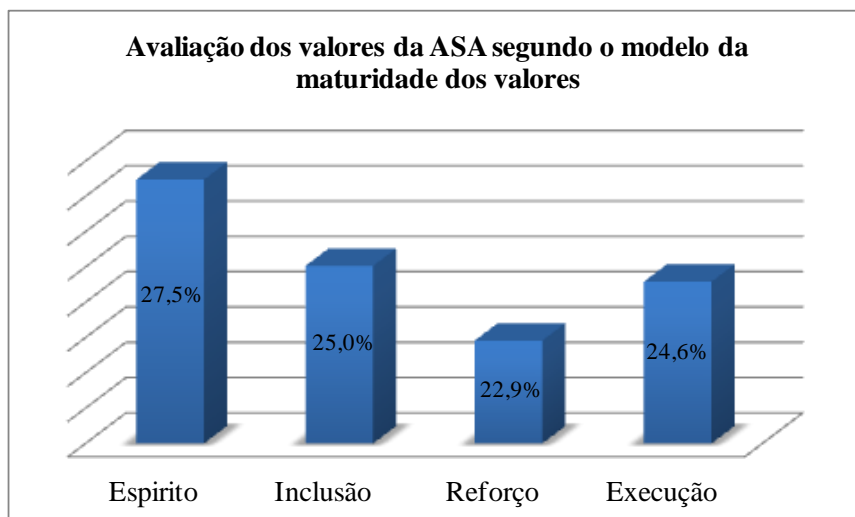


Gráfico 1: Avaliação da maturidade dos valores organizacionais da ASA,SA

Fonte: Elaboração própria

“Espírito” é o domínio que mais contribuiu para o fortalecimento e o crescimento de um processo de gestão baseado em valores nesta organização. As componentes “Incarnação das aspirações” e a “Geração do sentimento orgulho” foram as que melhor contribuíram para o desempenho positivo deste domínio.

A “Incarnação das aspirações” avalia em que medida o quadro de valores incarna a necessidade de mudança da organização (aquilo que “ela tem de vir a ser”).

Podemos verificar que a maioria dos colaboradores desta empresa conhecem os princípios que têm de ser postos em prática para garantir o êxito futuro, e assumem que os valores da organização os ajudam ir de encontro aos desafios que terão de enfrentar.

Porém, os valores desta organização precisam ainda de ser revistos e adaptados para que a ASA, S.A esteja bem preparada para enfrentar problemas futuros.

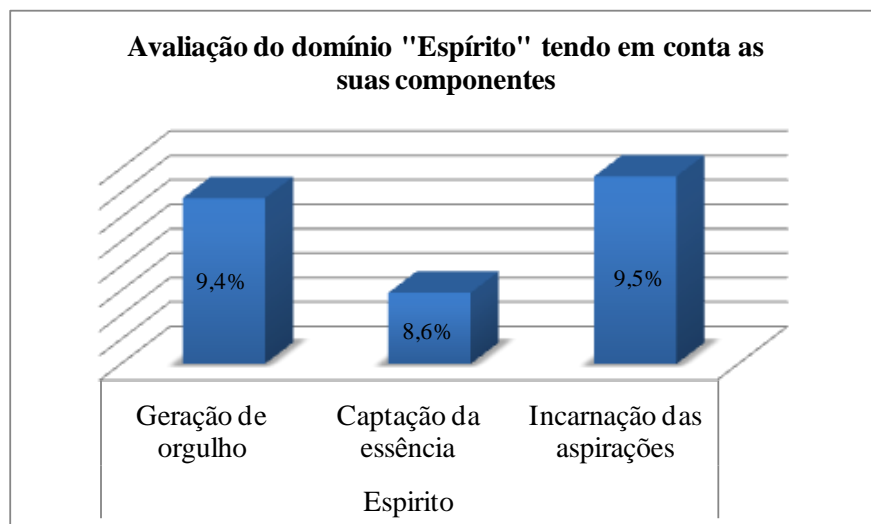


Gráfico 2: Avaliação do domínio "Espírito" tendo em conta as suas componentes

Fonte: Elaboração própria

A componente “Geração do sentimento de orgulho” avalia em que medida todos os membros da organização sentem orgulho em pertencer a uma organização com este quadro de valores.

A ASA,S.A é reconhecida como uma empresa que gera sentimento de orgulho nos seus colaboradores, uma vez que as pessoas sentem orgulho e promovidos por trabalhar numa empresa com princípios. Contudo, as pessoas reconhecem que nem sempre a empresa faz o que é certo fazer.

A “Captação da essência” avalia “o melhor do que somos”. Foi possível verificar que os colaboradores da ASA conhecem os valores, costumes e manifestações que devem ser conservados pelo facto de serem considerados valiosos aos olhos da organização.

Entretanto, os líderes desta organização deverão esforçar-se mais para preservar o essencial que torna a ASA única para que se mantenha a identidade cultural e social.

Apesar do *score* obtido pelo domínio “Inclusão” estar acima da média, necessita ainda de alguma atenção por parte da empresa visto que, é de extrema importância que o comportamento das pessoas que fazem parte desta organização seja influenciado pelo quadro de valores escolhidos pela ASA.

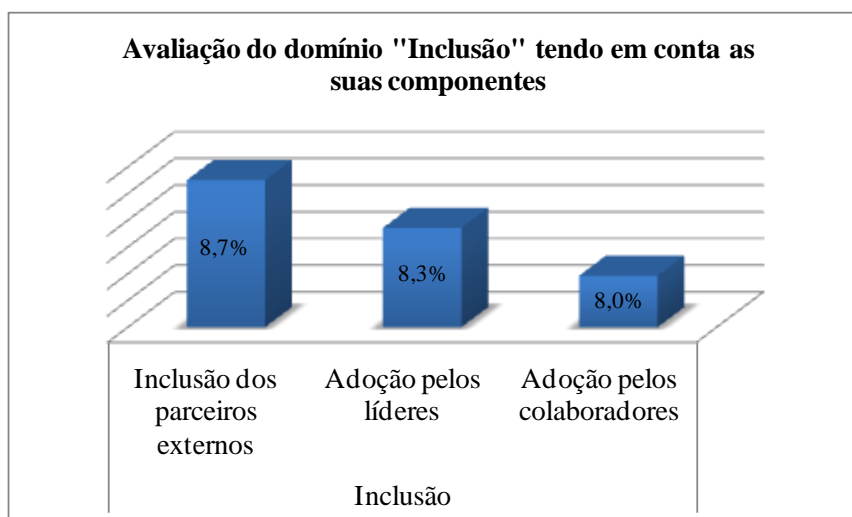


Gráfico 3: Avaliação do domínio "Inclusão" tendo em conta as suas componentes

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos avaliaram positivamente a componente “Inclusão dos parceiros externos”, mostrando assim, que o quadro de valores desta empresa reflete os objetivos de todos os seus parceiros.

Podemos constatar, que o modo de atuar desta organização garante-lhe ser respeitada na comunidade, como exemplo de cidadania. Denota-se que poucas pessoas que trabalham nesta organização partilham os valores escolhidos pela ASA, SA, assim como nem todos os acionistas têm valores similares aos dos gestores e empregados.

“Adoção pelos líderes” é a componente que permiti-nos analisar em que medida o quadro de valores é praticado pelos que têm posições de liderança.

Da análise dos dados, podemos verificar que as ações dos gestores são indubitavelmente baseados num conjunto de valores éticos partilhados e que as pessoas que lideram esta organização colocam os seus valores em prática todos os dias.

Porém, os membros da gestão de topo precisam demonstrar diariamente que partilham o mesmo código de ética.

Por último, temos a componente “Adoção pelos colaboradores” na avaliação do domínio “Inclusão”. Esta componente é responsável por explicar como os colaboradores e os candidatos a colaboradores aderem de coração ao quadro de valores da organização e o sentem como parte essencial da sua vida de trabalho.

Os empregados da ASA,SA sentem-se inspirados com os valores organizacionais desta empresa, ao mesmo tempo que as reconhecem como boas normas de vida e de conduta.

Contudo, é de extrema importância que a organização tenha em atenção os valores pessoais, ao pretender estabelecer ou mudar o quadro de valores organizacionais.

O domínio “Execução” avalia como o quadro de valores se aplica a todas as áreas da organização. Na análise deste domínio, teve-se em conta cada uma das suas componentes, onde “Inspirar” e “Envolvimento dos parceiros” foram as melhores avaliadas pelos inquiridos.

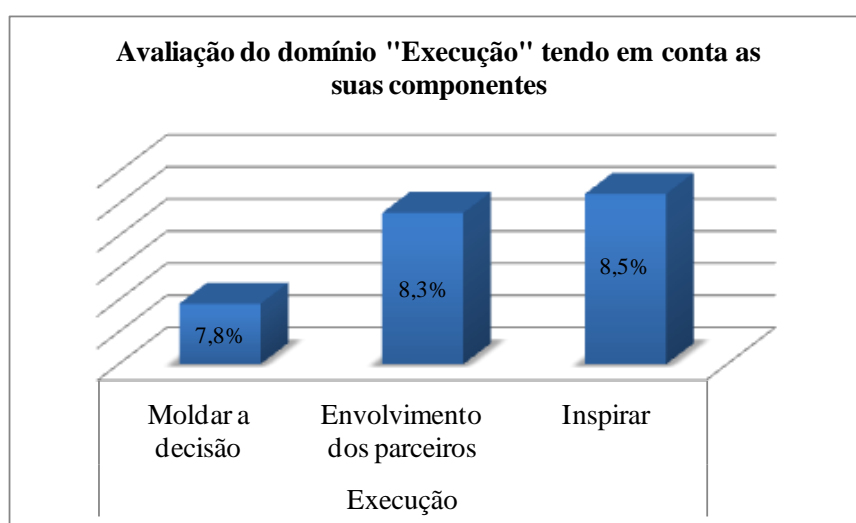


Gráfico 4: Avaliação do domínio "Execução" tendo em conta as suas componentes

Fonte: Elaboração Própria

A componente “Inspirar” avalia em que medida o quadro de valores estimula e inspira as pessoas a trabalhar para o bem da organização.

Da avaliação desta componente, verificamos que a maioria das pessoas esforçam-se entusiasticamente para colocar em prática os valores defendidos pela organização, ou seja, a maioria dos empregados toma iniciativas de apoio aos valores da organização.

Porém, podemos constatar que à medida que surgem situações novas, nem todas as pessoas procuram agir de maneira a pôr em prática os valores da organização.

Relativamente, a componente “Envolvimento dos parceiros” foi avaliada positivamente pela maioria dos inquiridos. Esta componente avalia em que medida os valores da organização orientam os parceiros externos e os induzem a apoiar a organização e a trabalhar para a satisfação das suas necessidades.

Da análise efetuada, mostrou-se que a ASA é uma empresa cujos seus parceiros, trabalham em conjunto por forma a uma melhor satisfação das suas necessidades e que muitas pessoas querem trabalhar para esta empresa devido ao quadro de valores adotado.

De forma geral, a maioria dos inquiridos reconhecem que os recém- admitidos são formados nos valores partilhados, ou seja, antes de serem contratadas a ASA informa as pessoas acerca dos seus valores, para que estes possam decidir se querem ou não trabalhar nesta organização tendo em conta o quadro de valores adotado pela empresa.

Denota-se, que há necessidade de se realizar mais palestras sobre os valores da organização a cada pessoa recém- recrutada, para uma melhor divulgação e integração do quadro de valores da ASA, SA no comportamento dos recém- admitidos.

A componente “Moldar a decisão” foi a que menos contribuiu para um melhor desempenho do domínio “Execução”. “Moldar a decisão” é a componente responsável por avaliar em que medida o quadro de valores ajuda a decidir “o que é correto fazer nesta situação?”.

Da análise efetuada, podemos verificar que o modo como são tomadas as decisões de gestão demonstra que os valores da organização são levados a sério e não são tomadas decisões que vão contra os valores fundamentais da organização, o que indica que os valores da ASA servem de fundamento às decisões.

Denota-se, que quando se tem de tomar uma decisão difícil, nem todas as pessoas param para pensar no que manda fazer os valores da organização.

“Reforço” é o domínio que necessita de uma maior atenção por parte da empresa visto que, no mundo cada vez mais competitivo dos negócios é indispensável que as empresas mantenham altos níveis de motivação nos seus empregados, uma vez que empregados motivados para realizar seus trabalhos, tanto individualmente quanto em grupo, contribuem eficazmente com melhores resultados.

O domínio “Reforço” avalia em que medida o quadro de valores é comunicado, difundido e integrado no comportamento das pessoas.

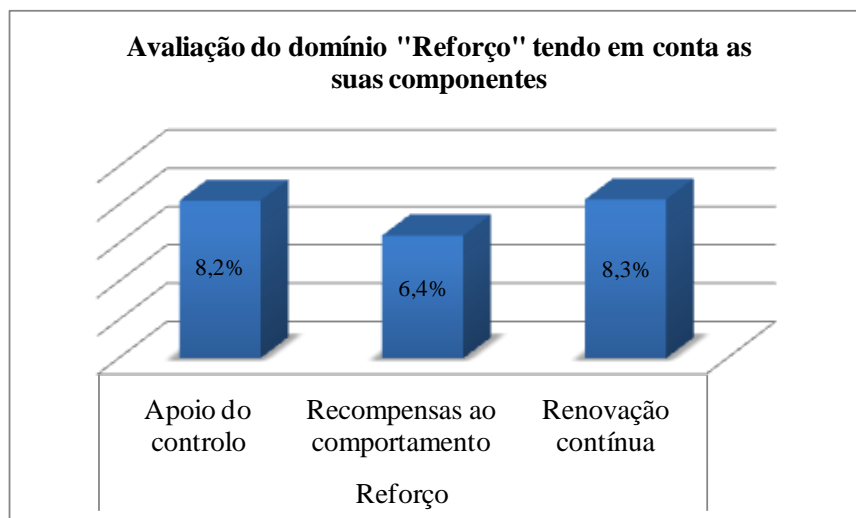


Gráfico 5: Avaliação do domínio "Reforço" tendo em conta as suas componentes

Fonte: Elaboração própria

Na análise deste domínio, verificamos que “Renovação Contínua” é a componente melhor avaliada pelos inquiridos. Esta componente explica como é que se encontram novas maneiras de integrar o quadro de valores nas políticas e na prática. Para que uma empresa seja bem-sucedida é necessário que o conhecimento seja aplicado e renovado, isto é, é preciso conhecer, vivenciar, avaliar, enriquecer e reaplicar.

Da análise efetuada, verificamos que os valores da ASA são com alguma frequência publicados, para que as pessoas os tenham sempre presentes e para poderem também os colocar em prática.

Denota-se, que as pessoas não contam casos e experiências que ajudam os outros a ver como colocar em ação os valores organizacionais, ou seja, as pessoas não utilizam experiências passadas como exemplos, para ajudar numa melhor compreensão e aplicação dos valores organizacionais desta empresa.

A componente “Apoio do Controlo” analisa em que medida o controlo de gestão mede as dimensões do desempenho afetado pelo quadro de valores.

A importância do controlo de gestão é explicada pela complexidade dos problemas de gestão, quer a nível interno quer a nível externo, e pela necessidade de melhorar continuamente o desempenho e de monitorizar os resultados, face ao ambiente económico hostil em que as empresas operam, tendo em vista a concretização da estratégia definida, melhorando a eficiência e eficácia da organização.

Da análise efetuada, podemos verificar que o controlo de gestão da ASA reforça os seus valores, pois denota-se uma certa preocupação por parte dos gestores quando houver alguém que se comporte de forma incoerente com os valores da organização.

Apesar, dos gestores preocuparem-se com o facto de as pessoas não agirem em conformidade com o código de conduta da empresa, estes não procuram saber o porque de tal comportamento.

Relativamente a componente “Recompensas ao comportamento”, foi a que menos contribuiu para comunicar, difundir e integrar o quadro de valores no comportamento das pessoas. Esta componente avalia em que medida os colaboradores que agem de acordo com o quadro de valores vêem o seu comportamento recompensado e reconhecido.

Denota-se, que os empregados da ASA não sentem-se devidamente recompensados por defenderem os valores da organização.

De uma forma geral, a ASA,SA não reconhece o esforço individual dos seus empregados ao preservarem e promoverem o quadro de valores escolhidos pela empresa.

CAPÍTULO IV- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

4.1- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os valores devem permear o clima e o dia-a-dia da empresa, devem ser inerentes à organização e não só, precisam ser seguidos por todos os colaboradores, mas, principalmente, precisam ser acreditados e incorporados por eles.

Muitas organizações só dizem ter valores e só realizam algumas práticas, devido à demanda do mercado. É necessário que os valores organizacionais sejam reais e agregados à organização, ou então são fracassados. Além disso, os valores têm que estar relacionados com os objetivos, as metas e os ideais da empresa, facilitando a compreensão do propósito organizacional, e do que é a própria organização.

Nesse sentido, cria-se um alinhamento de mensagens, essencial dentro de todas as organizações. A cultura organizacional que motiva e os valores que permeiam estabelecem uma nova linguagem. A comunicação interna faz com que a organização converse entre si, estabelecendo uma mesma “linha de pensamento”.

Dessa forma, atuando como uma equipe que é guiada pelos mesmos princípios e, à medida que será reconhecida pelas suas crenças e ações, é possível agregar valor à imagem da organização, bem como, permitir que a empresa seja bem-sucedida.

Para melhor avaliarmos a eficácia dos valores organizacionais na ASA, foram utilizados alguns indicadores que permitiram fazer uma apreciação mais pormenorizada e rigorosa sobre os quatro domínios que contribuíram para a análise da maturidade dos valores nesta organização.

As análises efetuadas relativamente aos capítulos teóricos do trabalho levou-nos a concluir que no mercado onde os desafios são cada vez maior, não basta apenas definir o quadro de valores de uma organização, é necessário que estes valores estejam alinhados com os objetivos e com o propósito da organização para uma melhor eficácia.

No âmbito desta pesquisa, a ASA revelou-se que é efetivamente movida pelos seus valores que foram avaliados de forma positiva pela maioria dos inquiridos, o que demonstra que os valores produzem resultados que permitem almejar os objetivos. Dai, concluímos que a hipótese pré-estabelecida seja válida.

Os objetivos pré-definidos foram alcançados, permitindo assim aprofundar os conhecimentos teóricos e práticos sobre o tema em estudo.

Os valores mostram-se fundamentais e indispensáveis para o sucesso e o bom funcionamento de qualquer organização, podendo ser transmitidos tanto por meio de projetos de comunicação capazes de transparecer aquilo em que a empresa acredita, como também, por meio da cultura que, compartilha, integra as mensagens de seus colaboradores.

4.2- RECOMENDAÇÕES

A título de recomendações, sugere-se as empresas em geral, o seguinte:

- ✓ Criarem medidas para que os colaboradores possam apresentar suas ideias, por forma a motiva-los a desempenhar suas funções com mais empenho e dedicação ultrapassando assim suas dificuldades;
- ✓ Estabelecerem critérios que permitam o crescimento profissional dos seus colaboradores e que esses critérios façam parte dos valores a serem disseminados;
- ✓ Focarem nos potenciais dos seus colaboradores, e não somente no controle e processos;
- ✓ Realizarem pesquisas para avaliar a aplicabilidade dos valores existente na empresa;
- ✓ Realizarem reuniões com mais frequência no sentido de clarificar os objetivos, isto é, os gestores devem procurar alternativas de exporem de forma clara as suas ideias;
- ✓ Para uma atuação eficaz é necessário que a informação seja acima de tudo fiável e rápida, na medida em que informação errada e, ou tardia pode ter efeitos perversos;
- ✓ Os gestores das várias áreas funcionais da empresa devem proceder ao controlo de gestão no sentido de garantir que os objetivos delineados sejam efetivamente alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIA:

BARANANO, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1ª Edição). Lisboa: Editora Sílabo, Lda.

BEDANI, M. (2012). *O impacto dos Valores Organizacionais na percepção de estímulos e barreiras á criatividade no ambiente de trabalho*. Acesso em 16/02/2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678697120120003000008&script=sci_arttext.

BILHIM, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; & RODRIGUES, J. V. (2010). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote, LDA.

CARVALHO, J. E. (2011). *Gestão de Empresas- Princípios Fundamentais* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, LDA

CHIAVENATO, I. (2002). *Teoria Geral da Administração*. (6ª Edição). Rio Janeiro: Campus Lda.

CHIAVENATO, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. (8ª Edição). São Paulo: Editora Atlas

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; & CARDOSO, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição). Lisboa: Editora RH, LDA.

FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; & CAETANO, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.

FERREIRA, K. A.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R.; & Moura, L. E. (2012). *Cultura e Valores Organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira*. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/viewFile/105/144>. Acesso em 31 de Março de 2014.

- FLORENCIO, C. d.; SOUSA, A. M.; & BEZERRA, E. P. (S.D.). *Relação entre a Percepção de Valores Organizacionais e Diagnostico da Cultura Organizacional: Um Estudo na Área de RH de uma Empresa Calçadista Cearense*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/27614417.pdf>. Acesso em 16 de Fevereiro de 2014.
- FRANCIS, D.; & WOODCOCK, M. (2008). *Auditorias da eficácia organizacional*. Lisboa: Edição Monitor - Projetos e Edições, Lda.
- FREIRE, D. A. (2007). *Valores Organizacionais: Um Estudo de Caso no Sector de Serviços Terceirizáveis*. Acesso em 16 de Fevereiro de 2014. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_denilson_aparecida_leite_freire_2007.pdf
- GIBSON, J. L. [et al.] (S.D). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processo*. (12ª Edição). Editora Mc Graw Hill.
- KAUARK, F. D.; MEDEIROS, C. H.; & MANHÃES, F. C. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Um guia prático*. Itabuna/Bahia: Via Litterarum Editora.
- LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; & ALMEIDA, F. (S.D). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição).
- MAJOR, M. J.; & VIEIRA, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- MAZZUCO, G. D.; & ROCHA, V.(S.D.). *A importância dos valores nas novas formas organizacionais*. Acesso em 16 de Fevereiro de 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/8068/7451>.
- MIGUEL, L. A. P.; & TEIXEIRA, M. L. M. (2009). *Valores organizacionais e Criação do conhecimento organizacional inovador*. Acesso em 09/12/2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000100004.
- PIRES, J. C. (2004). *Relações entre Valores Individuais, Valores Organizacionais e Programa Qualidade de Vida no Trabalho*. Acesso em 16/12/2014. Disponível em: http://www.ucg.br/ucg/katiamacedo/dissertações/pdf/Calixto_RelacoesValoresIndividuaisQVT.pdf.

TAMAYO, A.; & GONDIM, M. C. (1996). *Escala dos valores organizacionais*. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=166. Acesso em 16/12/2013.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; & PAZ, M. G. (2000). *Inventario dos valores organizacionais*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>. Acesso em 21/01/2014.

TAMAYO, A.; & OLIVEIRA, A. F. (2004). *Inventário de perfis de valores organizacionais*. Acesso em 16 Dezembro de 2013. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3902129.pdf>

TAMAYO, A. (2005). *Valores organizacionais e comprometimento afetivo*. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1954/195416195009.pdf>. Acesso em 30/03/ 2014.

VILELAS, J. (2009). *O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Outras referências:

Relatório e contas da ASA, SA 2012

Manual Organizacional da ASA, SA

ANEXOS

Anexo I- Questionário aplicado aos funcionários da ASA, SA

Questionário: Auditoria da eficácia aos valores organizacionais

Este questionário faz parte de um trabalho de fim curso, a ser desenvolvido pela aluna Letícia Fonseca, para obtenção do grau de Licenciatura em Contabilidade e Administração ministrado no ISCEE no Mindelo.

Os valores são princípios orientadores – crenças partilhadas acerca do que é importante.

O trabalho terá como objetivo geral demonstrar a eficácia dos valores organizacionais na referida empresa, portanto ao responder a este questionário, deve pensar no que efetivamente acontece, não no que deve acontecer.

Os questionários não são identificados e, portanto, são confidenciais.

É importante que responda sempre em relação à organização.

Agradeço desde já a sua colaboração!

1. Todos sabem quais são as tradições organizacionais que tem grande valor e devem ser mantidas.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

2. Conhecemos os princípios que têm de ser postos em prática para garantir o êxito futuro.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

3. Os que trabalham connosco (fornecedores e associados) partilham os nossos valores.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

4. As ações dos gestores são indubitavelmente baseados num conjunto de valores éticos partilhados.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

5. Os empregados sentem que os valores organizacionais são boas normas de vida.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

6. As pessoas sentem orgulho em trabalhar nesta organização.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

7. Os que não se comportam de acordo com o código de conduta da organização são solicitados a explicar-se.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

8. São atribuídas recompensas àqueles que demonstram um alto empenhamento nos valores da organização.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

9. Os empregados encontram formas de colocar em prática os valores organizacionais.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

10. Quando se tem de tomar uma decisão difícil, as pessoas perguntam: “O que nos aconselham a fazer os valores da nossa organização?”

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

11. É feita uma palestra sobre os valores da organização a cada pessoa recém- recrutada.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

12. Os empregados colocam entusiasticamente em prática os valores defendidos pela organização.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

13. Todos os empregados compreendem bem as coisas que tornam esta organização única.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

14. Os valores desta organização são abertos ao futuro – ajudam-nos a ir ao encontro dos desafios que teremos de enfrentar.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

15. O modo de atuar desta organização garante-lhe ser respeitada na comunidade, como exemplo de cidadania.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

16. As pessoas que lideram esta organização colocam os seus valores em prática todos os dias.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

17. Quando as pessoas conversam informalmente, fica claro que os seus valores pessoais são idênticos aos da organização.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

18. Os empregados sentem-se promovidos por trabalharem aqui, numa organização com princípios.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

19. Há medidas que nos dizem se estamos a proceder à altura dos valores promovidos pela organização.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

20. Os empregados que apoiam fortemente os valores organizacionais são as pessoas que sobem.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

21. As pessoas contam casos e experiências que ajudam os outros a ver como colocar em ação os valores organizacionais.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

22. O modo como são tomadas as decisões de gestão demonstra que os valores da organização são levados a sério.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

23. Antes de serem contratadas, as pessoas são informadas acerca dos nossos valores, para poderem decidir se querem realmente trabalhar cá.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

24. À medida que surgem situações novas, toda a gente procura agir de maneira a pôr em prática os valores da organização.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

25. Os líderes desta organização esforçam-se duramente para preservar o essencial do que nos torna únicos.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

26. Os valores da organização preparam-nos para enfrentar o futuro.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

27. Os acionistas (ou os proprietários da organização) têm valores similares aos dos gestores e empregados.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

28. Os membros da gestão de topo demonstram diariamente que partilham o mesmo código de ética.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

29. O facto de a organização ter um bom quadro de valores inspira os empregados.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

30. As pessoas que aqui trabalham sentem-se especiais, pois sabem que a organização faz o que é certo.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

31. Os gestores preocupam-se se houver alguém que se comporte de forma incoerente com os valores organizacionais.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

32. As pessoas só são promovidas a posições de topo, se adotarem de os valores organizacionais como guia de ação para si próprios.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

33. Os valores da organização são frequentemente publicados, para que as pessoas os tenham sempre presentes.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

34. Não são tomadas decisões que vão contra os valores fundamentais da organização.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

35. As pessoas que se candidatam a esta organização fazem-no em partes porque os nossos valores as levam a querer trabalhar cá.

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

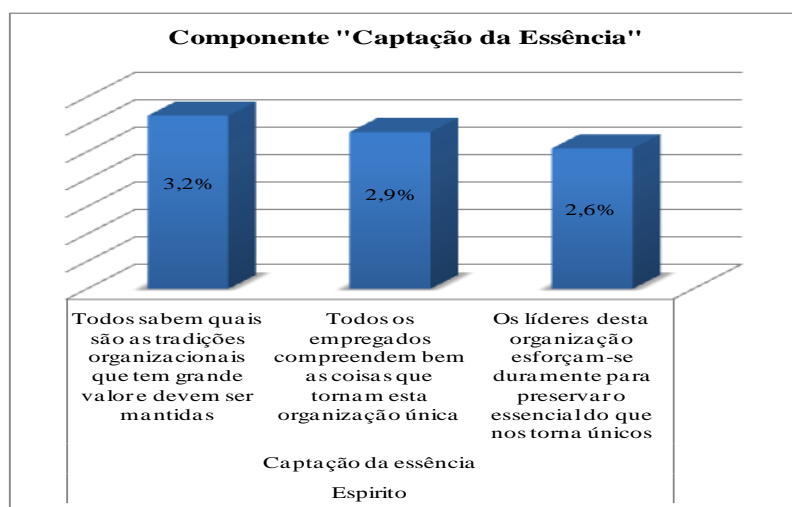
36. As pessoas esforçam-se fortemente por pôr em prática os valores da organização

Completamente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Geralmente verdadeira	<input type="checkbox"/>	Marginalmente verdadeira	<input type="checkbox"/>
Completamente falsa	<input type="checkbox"/>	Marginalmente falsa	<input type="checkbox"/>	Geralmente falsa	<input type="checkbox"/>

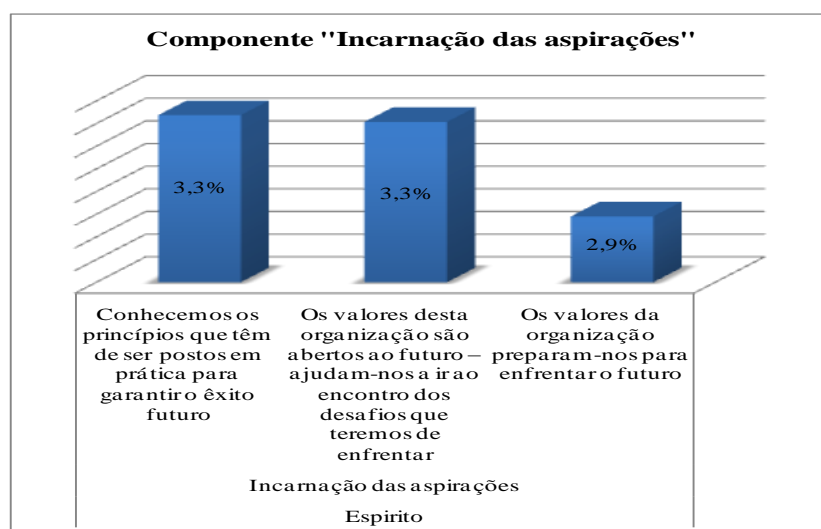
Obrigada pela sua colaboração!

Anexo II – Gráficos do estudo caso

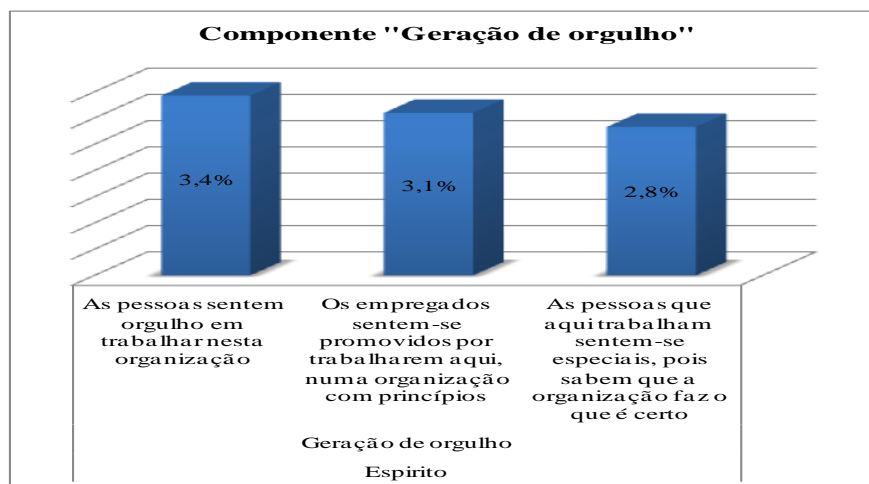
1- Componente “Captação de essência”



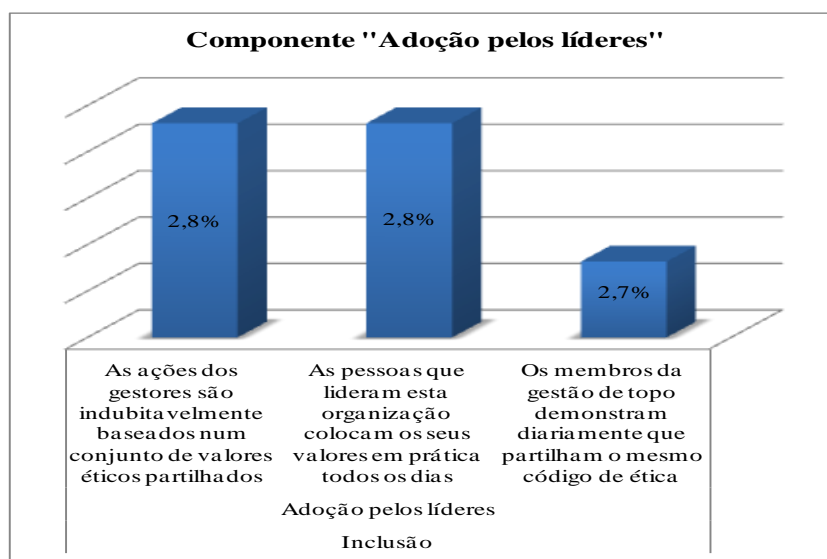
2- Componente “Incarnação das aspirações”



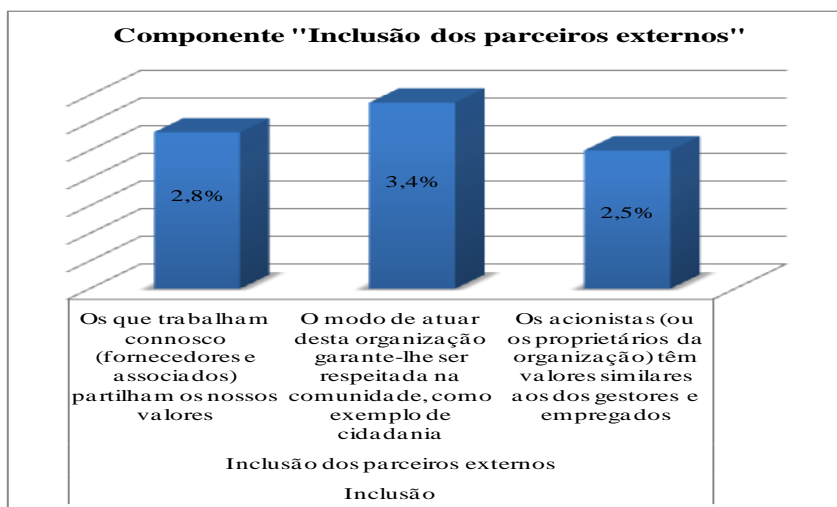
3- Componente “Geração de orgulho”



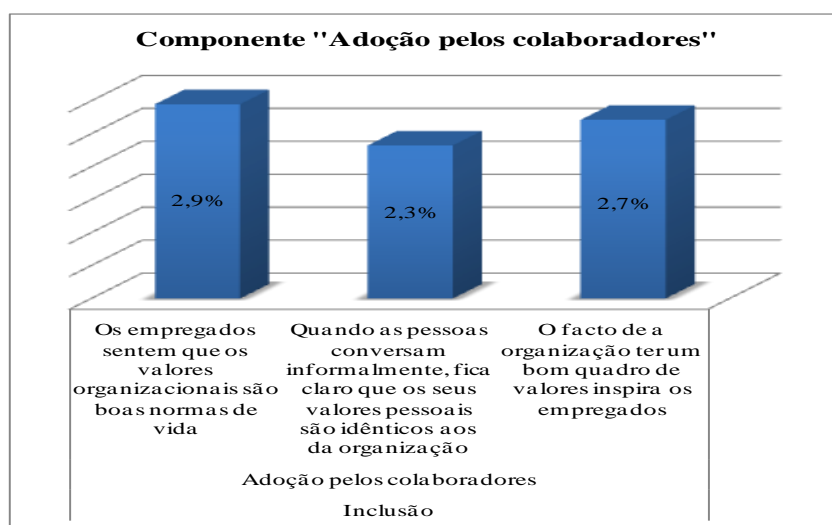
4- Componente “Adoção pelos líderes”



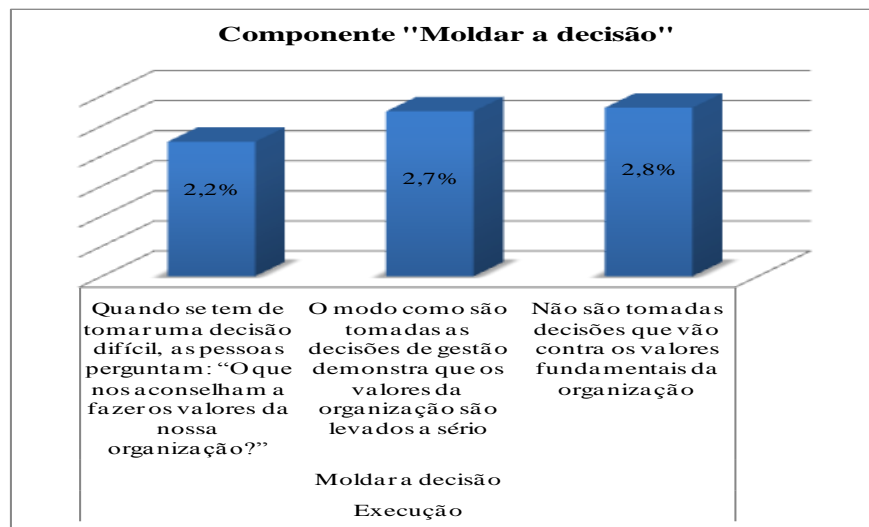
5- Componente “Inclusão dos parceiros externos”



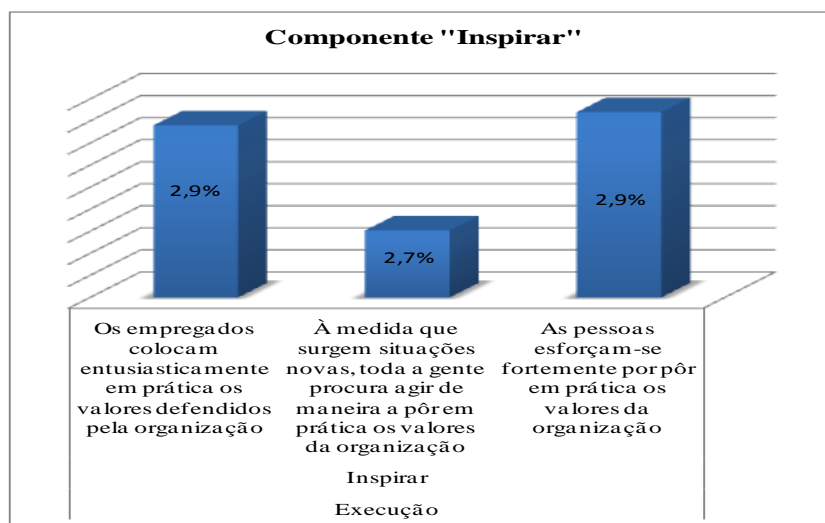
6- Componente “Adoção pelos colaboradores”



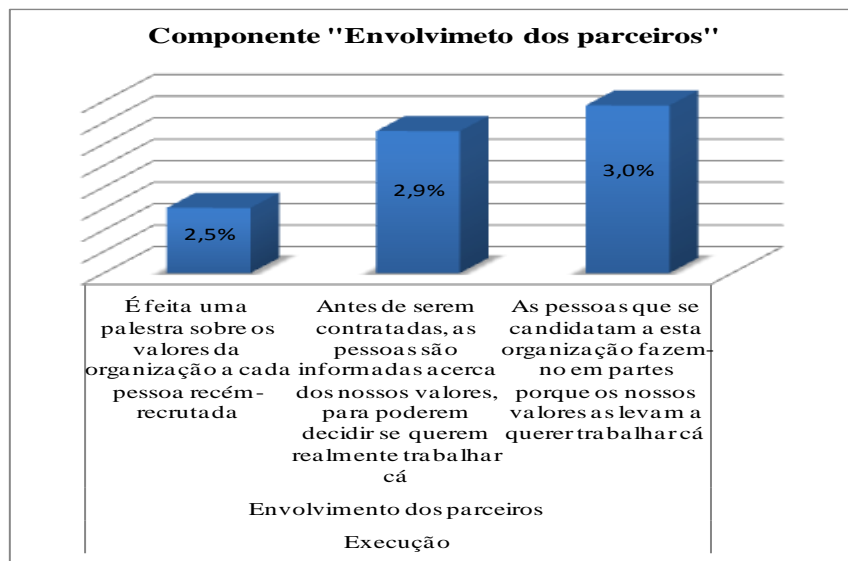
7- Componente “Moldar a decisão”



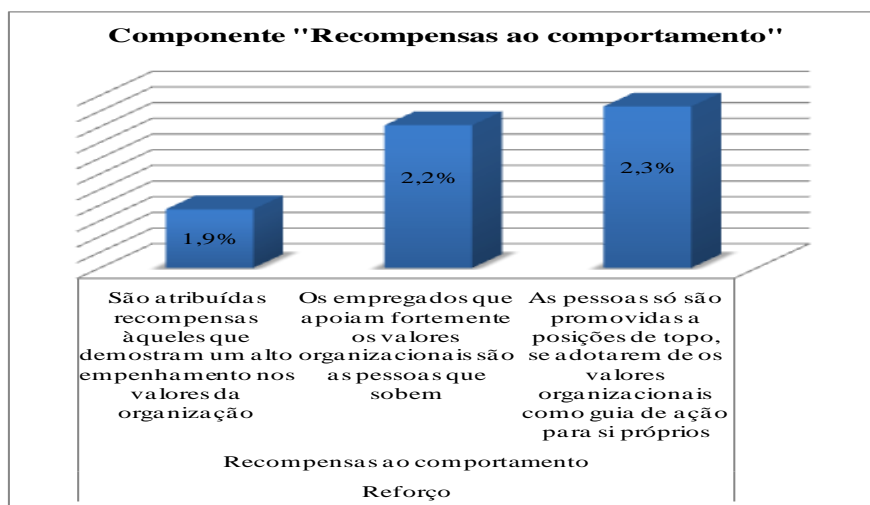
8- Componente “Inspirar”



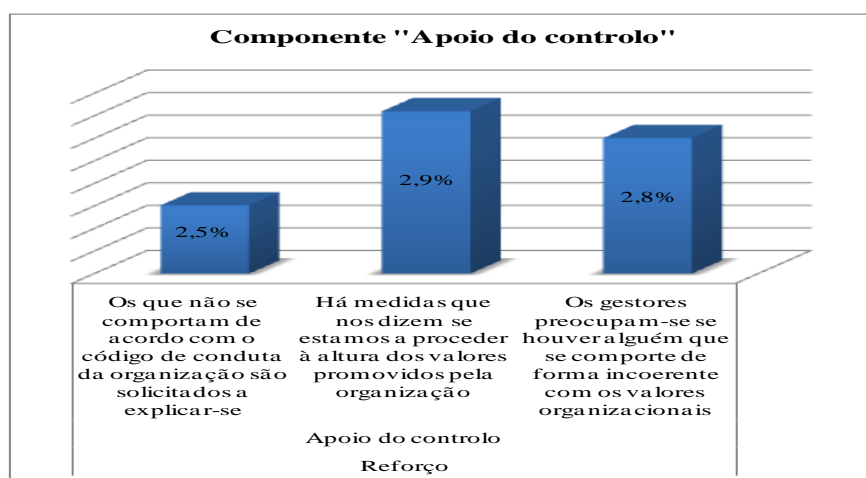
9- Componente “Envolvimento dos parceiros externos”



10- Componente “Recompensas ao comportamento”



11- Componente “Apoio do controlo”



12- Componente “Renovação contínua”

